震旦 AURORA

提升职场竞争力的知识伙伴

1971年7月创刊 · 发行50年8个月

MARCH 2022 三月号 No. 608

名人讲堂

通用电气执行长
杰夫·伊梅尔特
带领通用电气走过16年风雨

艺文飨宴

馆藏精粹赏析
青花锦香亭人物故事图大罐

混合办公时代
赋能创新人才

扫码关注
更多精彩等着您

疫后企业应重新思考，深入了解混合式工作趋势，
以塑造企业文化、吸引、留住人才，并有效鼓励协同与创新！

震旦月刊 AURORA MONTHLY 欢迎订阅

震旦办公自动化
上海市浦东新区陆家嘴富城路99号 震旦国际大楼36楼
服务专线 800-820-0168 | 400-920-6568
www.aurora.com.cn/oa

震旦 AURORA

混合办公的新考验

疫情趋缓后，许多企业采取混合办公模式，让部分员工远程工作。当未来混合工作模式已成为常态，有部分员工不进办公室，那办公形态该如何调整、如何赋能员工优势，通过合作关系发挥效益呢？

首先不管您是居家办公爱好者，还是正尝试混合办公的工作者，我们该重视的是，如何让工作发挥成效？本期封面故事“混合办公时代，赋能创新人才”希望能提供读者新的观点与触动。

德勤执行副总温绍群表示，疫情期间在线上远程工作，人员的互动阶层一致且较为扁平，削弱结构化的层级组织，反倒提高员工被团队接纳的感觉；并建议应建立良好的沟通渠道及平等的职业发展机会，强化员工表现与提高生产力。

微软资深经理白慧兰以微软的案例分享，其公司针对全球疫情差异，微软总部已正式启动混合办公模式，员工可以有50%的时间，不需要进办公室，自由选择要在什么地方工作。因为除了规范的办公室工作外，真正能够应对未来挑战的企业，应是愿意探索适应不同工作风格的方法，帮助每个人完成工作，成就更多。

让企业远程工作、数字转型发生的主因，除了疫情触发外，快速更新换代的科技工具，也让工作更加弹性且自由。愈来愈多的工作者在疫后不再盲目地工作，开始思索工作的真正意义；未来工作的模式将考验着你我，现在起，我们该思考的是如何创新而非在意地点。A

编辑聊天室

《震旦月刊》主编
苏美琪 *Maggie Su*

震旦月刊
AURORA MONTHLY
1971/7/1号创刊 • 2022/3/1出版

创刊人 陈永泰

发行 震旦（中国）投资有限公司
发行人 孙大成
地址 上海市浦东新区富城路99号 震旦国际大楼36楼
网址 www.aurora.com.cn

主编 苏美琪
企划 黄玲琳、陈卓、袁媛
信箱 marketing@aurora.com.cn
电话 021-58408888
传真 021-58798889

设计 治羽文创设计有限公司
监制 震旦云（上海）科技有限公司

本刊物使用环保C Ecopure油墨印刷

本月刊为公益发行，分享经营管理及艺文欣赏知识，其文章均为作者之意见，不代表本社之立场，文责亦由作者负责。版权所有，非经本社书面同意，不得转载本刊任何图文。本月刊所使用之商标或著作皆属权利人所有。

四川峨嵋山有“震旦第一”石碑，古印度以“震旦”来称呼中国

震旦 旭日东升

“震旦”是东方日出之意，象征着光明与希望，震旦集团承袭源远流长的历史命脉，有如旭日东升，散发着蓬勃的朝气与跃升的动力，为追求现代文明而努力。

CONTENTS

震旦月刊
AURORA MONTHLY
No.608
MARCH 2022

“混合办公”已成未来工作趋势，企业必须更有条理、审慎的思考，如何管理与打造坚韧团队？

通用电气公司执行长——杰夫·伊梅尔特

未来的工作空间，需要更高的使用弹性、兼顾工作效率与员工福祉。

E 编辑台上 EDITOR'S WORDS

01 混合办公的新考验
文／苏美琪

M 大师专栏 MASTER COLUMN

04 通过撰写“使命宣言”，审视人生中的每个角色与目标
文／天下文化出版社

M 大师轻松读 MASTER 60'

08 善用远程生产力
编译／大师轻松读

COVER STORY

以远程结合实体的“混合办公模式”已逐渐成为趋势，不妨借此改变弹性工作、场景模式，以及调整管理方针，一同见证与迎接新未来办公新时代！

C 封面故事 COVER STORY

10 见证工作新未来
序言／苏美琪

12 疫后混合办公下的人才管理
如何打造坚韧团队共创双赢？
文／温绍群

16 无缝沟通、享受工作是关键
混合办公要成功
文／白慧兰

C 名人讲堂 CELEBRITY TALK

20 通用电气公司执行长——杰夫·伊梅尔特
带领通用电气走过16年风雨
文／宝鼎出版社

M 职场观点 MANAGEMENT

24 非营利组织如何运作？
揭开七大项目管理成功因素
文／黄至尧

E 永续未来 ESG

28 ESG行动净零全球起跑
驱动企业加速布局减碳
文／李坚明

D 玩味设计 DESIGN

32 最in的混合办公模式
赋予办公新活力
为企业加速创新
文／震旦家具

L 乐活人生 LOHAS LIFE

37 冬春交接如何养生
好吃、好喝有益身体健康
文／孙伯青

A 跃升震旦 AURORA NEWS

42 拥抱数字化、智慧化办公生态
震旦OA发布生产型
数字印刷新机
图·文／震旦OA

44 更健康的社交型办公
ESTEL构建可持续发展的
意式智慧办公
图·文／AURORA ESTEL

A 震旦博物馆 AURORA MUSEUM

46 年度活动回顾
跟着特展一起走进震旦博物馆
图·文／震旦博物馆

A 艺文飨宴 ARTS PLAZA

48 古器物学讲座——元明清彩绘瓷专题②
釉下彩绘瓷
图·文／吴棠海

52 震旦博物馆出版丛书介绍
明青花瓷鉴赏
图·文／震旦博物馆

53 馆藏精粹赏析
元代 青花锦香亭人物故事图大罐
图·文／吴棠海

L 爱心公益 LOVE ACTION

54 送温暖 迎春晖
震旦集团向月星敬老院捐赠家具物资
图·文／震旦集团

STEPHEN R. COVEY
史蒂芬·柯维

文／天下文化出版社

你想活出什么样的人生？

通过撰写“使命宣言”，审视人生中的每个角色与目标

成功学大师

这世界变化太大太快，令人紧张和难以承受。史蒂芬·柯维博士提出高效能人士的七个习惯，帮助无数人在这令人迷茫不安的时代发现最好的自己、把人生活得更有效能，以及提升人际关系。

> 当我们掌握真正重要的愿景，然后勇往直前，坚持到底，生命是多么不一样。每个人的人生都要扮演多种不同的角色，也要对不同的领域或能力负起责任。

在讨论制定使命宣言的问卷前，请先找个你能独处、不受打扰的地方，好好读读以下几页。抛开一切杂念，只专心阅读，还有我邀请各位去做的事。

假设你正前往参加一位至亲的丧礼，亲朋好友齐聚一堂。你感受在场每个人发自内心的共同哀痛。当你走到灵堂前方，看向棺材里，你突然与自己面对面。原来这是你的丧礼，大家是来悼念你的。你等着仪式开始，看到节目单上有四个人会上台讲话。

第一位是家人。第二位是朋友。第三位是同事。第四位是与你同一社群的人。

现在请认真想一想。你希望他们对你这个人和你的人生有什么评语？

盖棺定论时，你希望获得的评价，才是你心目中真正渴望的目标

如果你认真在脑海中想象这些景象，就等于是短暂触及了你深层而基本的价值，并与你的内在信仰架构进行了初步接触。

以终为始意味着，着手任何事之前，先认清方向，如此不但可对目前所处的状况了解得更透彻，也不致在追求目标的过程中误入歧途。我曾经对这个习惯写下以下句子：『以终为始是说，你对自己的人生方向应该有明确的规划。你要决定自己的价值观和设定目标。假如习惯一是说，你要主导自己的人生，那习惯二就是要你决定自己的人生方向，并且画出达到目的地的地图。』

当我们掌握真正重要的愿景，然后勇往直前，坚持到

底，生命是多么不一样。每个人的人生都要扮演多种不同的角色，也要对不同的领域或能力负起责任。以我为例，我有个人的角色，或许也要扮演丈夫、父亲、教师和企业家。每个角色都很重要。

当人们想要变得更有效能时，无法兼顾全局是一大问题。他们会顾此失彼，无法保持平衡，无法保持生活有效能所需的自然生态。他们可能为了工作疲于奔命，忽略健康。也可能为了事业成功，忽略人生最珍贵的关系。

从人生重要角色的角度撰写使命宣言

如果分开不同的角色领域，一一制定想达成的目标，你的使命宣言可能会更加平衡，更加易于实行。从人生重要角色的角度撰写使命宣言，可以带来平衡及和谐，能让你清楚看到自己的各种角色。你也可以经常审视这些角色，以免过度偏重其中一个，以致排除生命中其他同样重要、甚至更重要的角色。

确立自己的各种角色后，就可以思考在各角色上你想要达成的长期目标。我们进入右脑，利用想象力、创造力、良知和灵感。如果这些目标，来自正确原则形成的使命宣言，绝对与一般设定的目标极为不同。它们会吻合正确的原则和自然法则，那会给你更大的力量来加以实现。这些目标不是接收自他人，而是你自己的目标，反映着你最深层的价值观、独特的天赋，以及使命感。

我认为人人都具备内在的监视器，就是认知和良能，它足以让我们发现自身独具的特长，和能够做出的独特贡献。有效的目标侧重于结果，而不是活动。它标定出你想要的，并在前进过程中帮助你确认所在的位置。

角色与目标能赋予人生完整的架构与方向。假定你还缺少这么一份个人使命宣言，现在正是开始撰写的最佳时机。只要列出你的生活领域，针对每个领域，选定两、三项你觉得为了突破现状应该达成的结果；这能给你方向感，让你全面观照个人人生。A

出自：《与成功有约秘密版》／天下文化出版社

从人生重要角色的角度撰写使命宣言，可以带来平衡及和谐，能让你清楚看到自己的各种角色。

你问我答 No. 608

《震旦月刊》
与您一起提升职场竞争力！
翻开月刊，从中找到管理与知识的力量，
让能力再升级。

Q 通用电气执行官杰夫·伊梅尔特认为，从一个人如何回答三道问题就可判断这个人能否成功：

A 你的学习速度有多快？

B 你能吸收多少？

C 你会给予身边人多少？

D 你希望多少待遇？

扫描看解答

答案：A、B、C

出自：名人讲堂“带领通用电气走过16年风雨”第23页

善用远程生产力

编译／大师轻松读

远程工作者已成为新的竞争优势——如果你能有效运用远程生产力，就能在创业初期更快地响应市场变化，以更少的资金推出新产品与新服务，并且顺利地拓展到新的领域。

看更多精彩内容

由于近几年的疫情，有越来越多的公司允许员工在家工作。这种状况很可能会永远持续下去，因为现在不管公司或员工都已经习惯了。因此，务必学会如何有效管理远程生产力。

想要成功地让分散各地的团队有效运作并从中获得最大效益，就要精通下列5个技巧：

1.信任和透明化 **2.创造共同价值** **3.努力练习非口语沟通能力**
4.提倡健康的工作生活平衡 **5.投资先进的远程管理工具**

技巧 1 信任和透明化

雇佣你信任的人，但接下来也请务必信任你雇佣的人。最佳远程工作者是自动自发、目标导向的人。如果你发现，你得巨细靡遗地管控你的远程工作者，那就有问题了。在组织团队、召集远程工作者时，一定要设定明确的期待，并且让大家对于工作标准有一致共识。同时，你也必须让所有资料随时都可公开取得。

技巧 2 创造共同价值

方法是用力大声宣传你的诉求。尽可能鼓励视频沟通，即便大家分处不同时区也没关系。庆祝并以升职奖励优秀表现，并且考虑规划全球性年度研讨会。这些都会为你组织的共同价值注入活力。此外，有时找时间碰面，在最后关键时间一起冲刺也是不错的点子。那种令人抓狂的截止时间带来的高压气氛，以及疯了似的辛勤工作，可以产生不可思议的团结精神。

技巧 3 努力练习非口语沟通能力

同时加强情绪情商技巧。无论如何都要包容文化差异，你的团队将会对你更加忠诚。以身作则地让你自己的工作表现足以成为效能评判标准，大家就会乐于成为团队一分子。优秀的写作技巧是远程工作者的必要技能，因为书面报告经常会影响人们最终如何看待与评价你的工作。为了提升相关能力，也可以就这个主题提供一些内部训练。

技巧 4 提倡健康的工作生活平衡

事实上，远程工作真正的敌人是过度工作，而不是怠忽职守。大部分的团队发现，最好的办法是建立每日工作时段，明确界定每星期的工作天数。不要期待远程工作者会随时待命。

技巧 5 投资先进的远程管理工具

让大家可以在线上共同协作，也让你可以做到工作流程管理与自动化、工作内容管理、时间追踪、召集线上会议等等。设置虚拟茶水间能让每个人大致了解公司最近的状况。每当有大事发生，也会有向前推进的感觉。虚拟茶水间也可以让每个人感觉自己在圈子里，马上知道公司其他地方发生了什么事。

不可否认地，在建立远程团队的时候总是会有风险。并非每个人都能在这种情况下表现优秀。有些远程工作者觉得疏离，并且没有工作成就感。刚成为远程工作者也会有一段适应期。然而，如果你对这些可能的混乱有所觉知，并且建立与维持用人唯才制度，让优秀的工作成果受到认可，不论是在办公室或远程完成都一样，随着时间推移，你就能建立起一支优秀团队了。A

见证工作新未来

序言／苏美琪；文／温绍群、白慧兰

以远程结合实体的“混合办公模式”已逐渐成为趋势，不妨借此改变弹性工作、场景模式，以及调整管理方针，一同见证与迎接新未来办公时代！

CHAPTER 1
疫后混合办公下的人才管理
如何打造坚韧团队共创双赢？

CHAPTER 2
混合办公要成功
无缝沟通、享受工作是关键

CHAPTER I

疫后混合办公下的人才管理

如何打造坚韧团队共创双赢?

文／温绍群 · 德勤会计师事务所执行副总经理

自Covid-19于全球大流行后，疫情的反复不定迫使企业必须随时准备不同的应变方案，并接受多元的工作形态，德勤在“重返工作场所”调查显示300名企业高级主管中发现有68% 将采用实体、远程并存的混合办公模式。

看更多精彩内容

当混合办公潮已成职场新常态，研究调查显示，后疫情时代，有近5成企业与工作者“回不去了！”未来“混合办公”将成为接下来的工作趋势，企业必须更有条理、审慎的思考，在经营需求之下，如何塑造未来的人员与工作管理模式。

未来“混合办公”将成为接下来的工作趋势，企业必须更有条理、审慎的思考，在经营需求之下，如何塑造未来的人员与工作管理模式。

人才是组织迈向未来的发展关键，在疫后时代，如何在新形态的工作模式下推动务实的管理作为，以下分享4项疫后混合办公下的人才管理重点，分别为：“人才招募、绩效管理、公平与包容，及工作场域设计”。

人才招募：架构高效率流程

随着疫情的变化，企业必须重新架构高效率的招募流程，以实务作业而言可考量下列两个方面：

1. **人才获取速度：**线上招募简化了征才的繁复流程，同时也扩大可接触的人数，不受场域空间所限，流程前段的招募执行，可提高线上作业的效率。
2. **特殊人才招募：**针对需要特殊技能、难以寻得的职位，企业可通过线上招募触及多元人才，而不受限于单一地区，扩大人才库，可大大提高寻找合适人才的可能性。

绩效管理：强化员工表现与提高生产力

远程工作环境下如何保有员工的生产力，一直是疫情后广受大众讨论的热门话题。管理者担心远程工作无法实际看到员工的工作情况，个人绩效表现难以管理、衡量，可能因此使员工怠惰、降低表现。为解决此疑虑，针对混合办公模式，德勤提出七项提高员工表现、生产力的绩效管理作法：

1. **传达共同的结果与期望：**与员工清楚沟通结果的重要性，让员工了解自己在实现目标中所扮演的角色。
2. **定义重要的行为、团队规范和价值观：**定义组织的价值观与符合组织文化的工作行

为，有助于形成组织文化与团队士气。此外，将实体与线上工作者建立相应的团队规范，以确保工作与生活之间的界线。

❸**建立具体目标，以定义个人成果和生产力衡量标准：**以客观、可衡量指标作为目标设定，依此建立个人表现衡量标准，并搭配重新审视、调整修改的机制。

❹**在团队内部和团队之间创建目标的透明度：**在团队内或团队之间建立可见性的目标，减少信息不对称，也可帮助员工更了解彼此的最新状况。

❺**经常关怀、检视员工工作情况：**定期关怀、检视员工工作、生活的情况，若有问题能即时发现、解决。

❻**根据目标明确定义绩效标准：**依目标明确定义绩效标准，提供客观的绩效衡量。在混合办公情境下，难以直接观察到员工的工作表现，因此评估时不仅考量产出，还可考虑工作的品质、执行的效率、创造的价值等方向。

❼**绩效与奖酬挂钩：**使用工作目标实现的指标来建立薪酬制度，让员工清楚了解绩效如何推动薪酬制度。

公平性与包容性：建立良好的沟通与管理

疫情期间在线上的虚拟空间中远程工作，人员的互动阶层一致且较为扁平，削弱结构化的层级组织，且提高员工被团队接纳的感觉。以混合办公模式重返工作后，可能会改变此平衡，相较于回归实体场域的员工而言，远程工作的员工可能会认为自己错过了许多机会。如何减轻此问题，德勤建议可以参考以下作法：

❶**提供沟通渠道：**主管可定期确认员工工作情况，针对远程工作者更要保持沟通渠道的畅通，让远程工作的员工能在遇到困难时表达需求。

以混合办公等“未来的工作”为基础情境，进而重新拟定人才管理策略，推动务实作为并贯彻执行，才能打造富有成长力的坚韧团队。

❷**项目管理方式：**可采用项目管理的方式，让实体、远程工作的员工了解整体工作进展，亦方便主管掌握员工进度。

❸**职业生涯发展机会：**提供实体、远程工作员工相等的训练发展、轮调、晋升机会与选项，让员工具有平等的发展。

❹**全面考量员工需求：**实体工作与远程工作者处在不同环境下工作，组织的政策或工作执行需同时顾及双方需求，例如：线上会议需确保远程工作者也有表达意见的时间、注意环境收音是否能让远程工作者清楚聆听等。

工作场域设计：创造机动性共享空间

混合办公的模式下，工作已不受限于特定场所，办公室、家里、咖啡厅、共享办公室等皆可是工作的地方。企业可先针对员工需求提供工作场所的选择，或调整现有的办公室空间，鼓励员工于最具工作效率的地方工作。

❶**探索新工作场所：**一般的混合办公模式为实体在办公室与远程在家两者相混合，而支援远程工作的工作场所则称为“卫星办公室”。卫星办公室类似于企业于各城市、地区设立的小型办事处，提供员工机动性上班的选择，同时也帮助企业降低办公室成本。

❷**工作场域设计：**企业可通过现有空间重新设计，更贴近混合办公模式的需求。针对办公室，企业提供实体工作者足够的互动与讨论

空间；针对远程工作者，企业也应提供相关的数字设备、协作工具，且在建构数字工作环境时，应考量组织成员的数字成熟度差异，设计能符合知识程度的数字工具使用教学课程以及鼓励机制，创造实体办公室与虚拟办公室并行运作的共享机会。

韧性管理法 打造坚韧团队

新时代的人才管理，不仅是疫情的紧急应变，更是体现“韧性组织”的实务作为，从混沌中复原，找回企业的运行步调，开拓新的发展契机。少数企业在疫情趋缓后即放缓转型的步调，近期病毒的反复不定则再次彰显贯彻变革的必要性，切莫停下脚步，检视组织现存的问题。

以混合办公等“未来的工作”为基础情境，进而重新拟定人才管理策略，推动务实作为并贯彻执行，身为企业高级领导者的各位，此时正是积极倡议布局未来的关键时刻，具有远见且放眼未来的人才发展愿景，才能打造极具成长动能的坚韧团队。A

CHAPTER 2

混合办公要成功

无缝沟通、享受工作是关键

文／白慧兰 · 微软资深经理

微软在全球一百多个国家，雇佣超过十八万个员工，由于新冠疫情衍生的封锁状况每个国家大不同，微软总部在2020年10月正式启动混合办公模式。不需要跟任何人报备，员工可以有50%的时间，不需要进办公室，自由选择要在什么地方工作。

混合办公提供给员工自由选择要远程还是进办公室上班的权利，被视为是能保有团队感同时兼顾工作生活平衡的最佳工作模式。

疫情后混合办公 员工进办公室意愿比预期高

在严峻的新冠疫情下，员工需要远程办公，因而失去了与同事互动的亲密感与团队向心力。随着疫情趋缓，办公室重新开放，微软在全球随机抽样2,500人，调查员工在可以回办公室上班的情况下，会如何安排远程与进办公室工作的比例，调查结果发现管理职与非管理职存在差异。主管职会安排45%的时间进办公室工作，一般员工平均只有39%。

员工愿意将39%的时间花在办公室里，居然远远超过了主管的期望值。

- 8%的员工表示，他们计划每天都来办公室，而只有1%的主管希望他们的团队成员这么做。
- 48%的员工计划每周来办公室3到4次，却仅有28%的经理对团队有这样的期待。
- 将近25%的主管认为团队每周只会进办公室1到2次，但其实真正会那么少进办公室的员工不到1%。

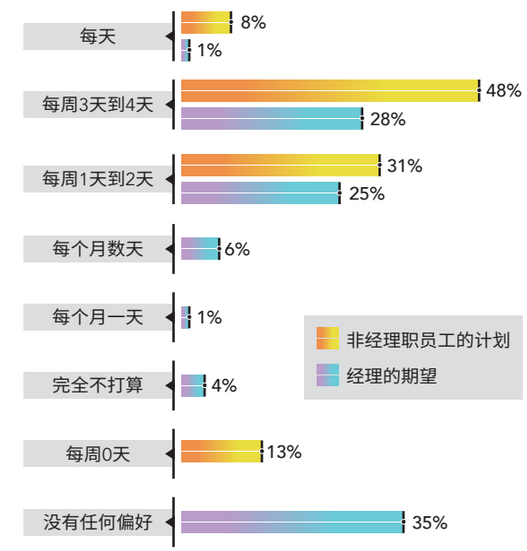
我们询问Microsoft员工，办公室全面开放后，他们预计进入办公室工作的频率为何。另外，我们也询问经理。根据预估，团队成员前来办公室工作的频率为何？调查显示，受访员工计划前来办公室工作的频率，远超越受访经理的期望。

不管员工希望在哪里，用什么方式工作，最重要的还是要能够与团队成员无缝的协同作业，也让主管充分掌握进度，才能够产生信任感。因此建议有想要争取混合办公的上班族，务必要做好计划，并与主管讨论，争取主管支持。

混合办公的内涵，是企业认知到在新冠疫情影响与数字转型的浪潮下，还没有产生一个最完美的工作方案，适用于所有的员工。微软CEO Satya Nadella提出混合办公悖论（Hybrid Paradox）：“人们希望能够灵活地在任何地方工作，却也同时渴望与团队有更多面对面的互动。”

新冠肺炎导致工作者需居家上班，是让人们重新审视自己与工作之间关系的催化剂。当上班族发现了他们可以用不同的方式工作，一样可以达成企业要求的绩效，员工想要思考的不仅仅是在何时、何地的如何工作，还有为什么要工作。

微软在全球随机抽样调查员工在可以回办公室上班的情况下，会如何安排远程与进办公室工作的比例，调查结果发现管理职会安排45%的时间进办公室工作，非管理职平均只有39%。



插图作者：Valerio Pellegrini

66%

的领导阶层表示，所属公司正考虑重新设计办公空间，以响应混合式工作形态。

73%

的员工希望沿用弹性的远程工作模式。

67%

的员工期望在疫情过后增加面对面工作或协同合作的时间。

雇主和员工之间正在重塑一种新的关系

雇主和员工之间正在重塑一种新的关系，员工期望能两全其美：70%以上的员工想要继续保有弹性的远程工作选项、65%以上的员工期望增加与所属团队面对面工作的时间，为了响应此一趋势，66%的企业决策者正考虑重新设计实体办公空间，以进一步配合混合式工作环境。从数据中可明确看出：极大的弹性和混合式工作形态将重新定义疫情后的职场。

人们越来越希望能够把工作变成自己喜欢的样子，不再与生活互斥。这将让文化迅速转型，以同理心为基础，建立与员工彼此信任、互相成就关系的企业，能够对人才产生非常大的拉力。

理想的工作方式是什么？新冠变种不断出现，谁也不知道未来的工作会变成什么样子，所以没有人能描绘出理想工作的图像。每一个人都有不同的风格和不同的需求。新冠疫情让我们见证，除了传统的办公室工作，真正能够应对未来挑战的企业，将愿意探索适应不同工作风格的方法，作为帮助每个人都能完成最佳工作，成就更多的必经之路。

疫情中诞生的新词汇“WORKATION”

WORKATION是在疫情中诞生的新词汇，意味着工作者可以Working While a Vacation，将度假与工作合而为一。有一台笔记本电脑就能居家办公，人们不禁会开始想象，为何不能把电脑带着上山下海，在大自然的美景或是异国风情中远程工作？

其实让远程工作发生的主因并不是新冠肺炎，而是高速发展的信息科技，2017年盖洛普针对劳动市场的普查结果显示，高达43%的工作者有部分时间与团队远程协作，53%受访者表示理想工作必须要能兼顾工作与生活，而每周可以有三～四天远程的工作者，对工作的满意度最高。

越来越多的工作者在疫后不再盲目地工作，只为了赚取维生的收入，他们开始思索工作的意义，进而导致劳动力市场流动性加大。为了留才，已有公司开始将WORKATION视为员工福利，例如Amazon执行官Andy Jassy正式对员工公告，Amazon员工每年可以远程工作40天，用40天的时间应该可以环游世界了。

结合工作与旅游的WORKATION，让员工保有旅游的乐趣，又能不耽误工作，对企业而言可增加员工对工作的满意度及向心力，更棒的是还可以爆发更强大的创意与生产力。

WORKATION 教你边玩边工作

传统的工作观念，是鼓励员工为企业鞠躬尽瘁，但现在，政府越来越积极地推动新的工作方法——WORKATION。

新冠肺炎这只巨大黑天鹅的出现，让旅游观光业备受影响，为了应对这个局面，许多国家的政府开始转向吸引都市人下乡，鼓励都市白领搬到风光明媚的观光景点工作，以此来减少面对面接触，也能促进地方旅游业复苏，属实是一举两得的事。甚至，政府为了说服上班族尝试WORKATION，还与景区合作，加强网络设施与增设适合工作的区域。目前已有越来越多地方政府成立WORKATION相关的机构。

疫后的旅游可能代价高昂，不再可能是短暂出行，完成在职场上受创身心灵的救赎。结合工作与旅游的WORKATION，让员工可以保有旅游的乐趣，又能不耽误工作，对企业而言则是可以增加员工对工作的满意度，与企业的向心力，更棒的是，在一个放松的环境下工作，员工还可以爆发更强大的创意与生产力。这是一个对企业与劳工双赢的旅游解决方案，企业准备好要为了育才、留才，开始执行WORKATION吗？

HOT SEAT

通用电气公司执行官

杰夫·伊梅尔特

photo by ©Barbra Rise

Jeff Immelt

带领通用电气走过16年风雨

图·文／宝鼎出版社

二〇〇一年通用电气执行官杰夫·伊梅尔特从杰克·韦尔奇（Jack Welch）手中继承的公司拥有强大的企业文化和优秀的员工，当上通用电气公司执行官。通用是一个枝繁叶茂的大集团，从飞机引擎、电视台到猫狗保险，无所不包。看他如何带领百年企业通用电气，走过16年风雨。

看更多名人讲堂

“六标准差帮助通用电气强化效率文化，但是无法帮助成长。除此，杰克主要的重点放在金融服务，这是通用电气获利成长的主要来源。”

身为执行官的我，一心一意要改善公司，重新把资金投入于旗下各产业，改进技术、拓展我们在全世界的据点，而且在这过程中，我对杰克·韦尔奇从未有任何一句负面言语。这是个有风险的选择，当你的团队觉得一切已经很完美的时候，要推动变革是很困难的，但这个选择在当时感觉是对的。我的前任被誉为史上最优秀执行官，我希望好好维护他所留下来的东西，在还来得及之前把我看到的破洞修补起来。

每个执行官和前任的关系都一言难尽，有点像我跟已故岳母的关系：我们都爱我太太，只是爱的方式不同。我和杰克都爱通用电气，但方法不同。我跟他分属不同时代，从我第一天进入通用电气开始，他就一直是我的英雄。我喜欢他这位领导，他很容易跟人聊起来，任何人都可以，工厂领班、客户或其他执行官等，平易近人又不拘小节，极富魅力。通用电气每个人都觉得自己是在替杰克工作，也能预期他会有什么反应，他这种与人培养感情的能力令我折服。

杰克也有爱说教的时候（他常给会议拉高戏剧指数），但是大家喜欢他的直接。同时，业绩目标也很重要。没错，业绩目标有时会把我们淹没，但大致上仍有助于让我们担起责任。杰克很会排定优先顺序，而且排了就会坚守，这点是我想仿效的。

接班人的挑战与磨练

杰克在二〇〇〇年感恩节过后宣布我是接班人，接下来十个月，我这个准执行官有很多时间跟他在一起。比方说，在他卸任前几个月，我跟他一起出席伦敦一场商界晚宴，席间乔治·辛普森爵士（Sir George Simpson）一一位以拯救濒危企业闻名的传奇高管，从桌子那头俯身过来调侃：“杰克，你是怎么做到的？如何有办法有五十倍的市盈率？”

市盈率可以反映股市对一家公司未来成长性的信心，市盈率（股价／当前盈余）愈高，代表投资人认为这家公司的潜力愈大。在二〇〇一年那时，如果把通用电气股价除以每股盈余（earnings per share, EPS），确实会得出五十倍的市盈率，但是这个数字掩盖了通用电气有好些生意相当平庸的事实，其实是通用电气的光芒膨胀了股价。在杰克执掌通用电气二十年任内，这家公司的市值增加了百分之四千，非常惊人，但当时正逢经济持续扩张时期，而好日子即将结束。

通用电气是爱迪生（Thomas Edison）这位全球最伟大发明家所创，整个二十世纪大部分时期，甚至一直到一九八六年，通用电气拥有的专利都比其他企业多，但是后来不再重视技术，手上握有的专利数量甚至连二十大都排不上。相较于创新，杰克更看重管理方法，像是用于消除错误的六标准差（Six Sigma）。

六标准差是一套数据导向的方法，是摩托罗拉（Motorola）工程师比尔·史密斯（Bill Smith）在一九八〇年所创，其方法是把管理人员训练成制程改善专家（称为“黑带”），以降低产品不良率。由于通用电气制造的机器

是不能有闪失的（比如飞机引擎和核磁共振扫描机），所以不难理解杰克为何在一九九五年把六标准差的五大系统——界定（Define）、衡量（Measure）、分析（Analyze）、改进（Improve）和控制（Control）——列为策略核心。六标准差确实帮助我们强化了效率文化，但是无法帮助我们成长。除了六标准差，杰克主要的重点摆在金融服务，这是通用电气获利成长的主要来源。到他卸任时，通用电气最高层主管当中，金融专才比工程师多五倍。我担心，一旦步入经济成长趋缓期，“重放款轻创新”反而会成为失败主因。

变革创新带领通用电气人往前走

二〇〇一年九月十日是我上任执行官的第一个星期一，我必须通过同步直播向通用电气三十万名员工介绍自己，为了这一刻，我已经做了几个月的准备，不断衡量该说多少、该怎么说。当你接替的是一个知名人物，特别又是一个你尊敬钦佩的人，你更得字斟句酌。我打算传达我对公司的乐观与骄傲，同时也预示我即将推行变革。

我知道通用电气人期待领导人的带领，如果新任领导人只是批评贬抑前任留下来的东西，会产生几个后遗症。首先，公司从上到下会弥漫指责文化；其次，责任感会荡然无存，那些跟前任的“错误”有关联的人会失去动力。通用电气人要的是带着信心、被领导人领着往前走，而不是带着羞愧回头看。

通用电气在飞机引擎、燃气涡轮机、火车头和医疗显影设备居于领导地位，我引以为傲，但是当我踏上通用电气人称之为“克罗顿维尔”（Crotonville）的“韦尔奇领导发展中心”（John F. Welch Leadership Development Center）舞台，我对我看到、即将袭来的暴风感到忧心。

我很清楚，我们最大的事业部当时正处于一个大泡沫之中。在一般正常的年分，我们出货到全美各地的燃气涡轮机是二十到三十台，但是当时正逢管制解除及加州大停电的年代，我们从一九九九到二〇〇二在国内就出货了一千台重型涡轮机，带动了庞大需求，而这个市场接下来将出现大停滞，可能会持续一整个世代之久。

克罗顿维尔是通用电气旗下的企业大学（有些通用电气人说它是“通用电气的灵魂”），校区位于哈德森河上游，地处纽约市以北一小时车程的奥辛宁（Ossining），占地五十九英亩，绿树成林。任职通用电气塑胶、家电和医疗部门经理人的十九年当中，我来过这里好多次，如今再度踏进这个凹陷的礼堂（被戏称为“深坑”），我坐进一张导演椅，身旁坐着全国广播公司商业频道（CNBC）主播苏·荷瑞拉（Sue Herera），由她负责主持，介绍我正式上任通用电气执行官。

一眼望去，看到满屋子几百位通用电气员工的脸庞，得知世界各地有数十万员工在同步观看，我不禁谦卑满怀。巨大电视荧幕上出现一个个通用电气人的脸孔，乔治亚州亚特兰大的电力系统团队（Power Systems）挥手打招呼，荷兰贝亨奥普佐姆（Bergen op Zoom）的塑胶团队也挥挥手，还有康乃狄克州斯坦福（Stamford）的通用电气资本团队、俄亥俄州辛辛那提的飞机引擎团队、威斯康辛州密尔瓦基的医疗系统（Medical Systems）团队，远在苏格兰的同事及其他散落各地的团队也在收看。

通用电气人期待领导人的带领，如果新任领导人只是批评贬抑前任留下来的东西，会产生后遗症。相反地，要的是带着信心、被领导人领着往前走，而不是带着羞愧回头看。

我想当个优秀上司。于是我告诉同事们，我认为执行官应该要是全公司最有竞争力的人，由上而下打造求胜意志。在通用电气一步步爬上来的我，常常不解为何通用电气会变成一家不重视工程师的公司。这些年来通用电气采取的策略是“快速跟进”，把创新留给其他公司，然后再急急忙忙跟上，任由研发中心渐渐弱化，我们不愿进行技术收购，因为担心会稀释季盈余、拉低股价。现在站在这里，我告诉通用电气人，我想让技术成为我们的核心竞争优势，我想让通用电气再次成为创新能量蓬勃发展的地方。

任职通用电气二十年，我待过三个部门，塑胶、家电、医疗，每个都让我学到重要教训，关于领导，也关于我自己。此外我也参与了一场折磨人的三方竞逐，决定杰克的接班人选，这个过程本身就是一次教育，是上任何商学院都学不到的。我一直认为，从一个人如何回答三道问题就可判断这个人能否成功：你的学习速度有多快？你能吸收多少？你会给予身边人多少？我的优缺点是什么我很清楚，但是我具备了该有的工具吗？是时候好好盘点一下，检视我学到的教训以及我仍需要成长的部分。A

名人档案

杰夫·伊梅尔特
通用电气公司执行官

通用电气第九任董事长，并担任执行官16年。他曾三度荣获《巴伦周刊》（Barron's）选为“全球最佳执行官”之一，在他任内，通用电气被《财富》（Fortune）评为“美国最受推崇企业”，也在《巴伦周刊》与《金融时报》（Financial Times）的民调中被评为“全球最受敬重企业”。

好书推荐

《杰夫·伊梅尔特》
带领通用电气走过16年风雨的剖心自白

作者：杰夫·伊梅尔特 Jeff Immelt
出版社：宝鼎出版

由通用电气前任执行官杰夫·伊梅尔特亲自撰述，以第一人称口吻叙述在通用电气担任执行官的16个年头中，经历911事件、金融危机等冲击，如何一路挺过这些困境做最详实的阐述。

揭开七大项目管理成功因素

非营利组织如何运作？

文／黄至尧·知名人力资源专家博士

看更多人资观点

专栏作者

黄至尧
人力资源专家博士

ESG（Environmental, Social and Governance）近年快速崛起，成为市场的主流策略。其实联合国（UN）早在2005年便提出ESG概念，ESG评分愈高的企业，市值愈高，也更得到投资人的信任，受金融危机波及愈小，有越来越多的企业将ESG纳入其经营准则。

最近有几位学生跟企业家找我讨论基金会运作模式，转眼间“影响力教育基金会”成立有四年多的时间，前后举办不下百场的公益课程及活动，协助青年学生增加职场竞争力，有近万人参与。我个人认为，运营非营利组织有以下关键问题，值得大家深思。

董事会的成员决定了基金会的高度与策略方向，重点在于必须认同基金会的理念，同时具备协助基金会发展的热情与资源。

Q1 非营利组织如何运作？

“成立的宗旨”非常重要，就好比企业的核心价值，除了明确定位与经营范畴外，也决定了未来的发展方向。若是运作型基金会（非赞助型基金会）更须考量如何发挥自己的强项并与现有资源进行整合，才更能发挥影响力。以影响力教育基金会为例，我们深信教育可以改变人生，因此专注于职能教育与职涯发展，为年轻学子找方向，增强未来职场竞争力！

成立初期基金会的初始资金一定不是问题，不然也就不会成立了，然而成立之后如何能够持续的自给自足就成为一大挑战，因此即便是“非营利”组织，仍旧需要有维生的商业模式。无论是募款餐会、善心人士的捐助、执行政府或企业的项目或是通过部分收费服务等等，上述这些模式都要随市场状况随时进行调整，并且与时俱进才不会被淘汰。

团队组建分两个部分，首先要决定的是董事会，董事会对基金会来说非常关键，董事会的成员决定了基金会的高度与策略方向，有名望、有影响力的人不会随便担任董事，重点在于董事会成员必须认同基金会的理念，同时具备协助基金会发展的热情与资源。

经济共享时代，执行团队分内部与外部，内部团队主要是依据基金会宗旨与董事会策略方式进行企划，基于成本考量人员宜精不宜多，着重在“项目管理”、“计划与沟通能力”，其次就是“稳定度”。如果预算足够，再配置一位营销就更完美了。外部团队会根据不同项目寻找不同领域专家合作，我最看中的是专业度与热诚，通过项目配合建立默契，并持续针对内容优化共同成长。提醒大家选定外部团队一定要有备案，做最好准备也要有最坏打算。

Q2 如何做好项目管理？

运营非营利组织，做好“项目管理”至关重要。以项目管理实践者著称的 Agnes 刘雅雯老师，拥有20年“项目管理”经验，不仅将项目运用在企业，更发挥在生活实践上。Agnes老师特别强调：“千万不要为了做项目而做项目”项目启动前一定要弄明白如何做好项目管理，她提出以下七点作为参考：

1 明确项目动机

项目失败的主因经常是负责人（项目赞助者/项目发起者）本身不清楚为何而做，项目团队自然更不明白为何而战。简单说，若没有明确的项目动机，根本就无需耗费资源进行后续的项目规划工作。

2 认清所处位置

有了明确方向后，务必先厘清自身所处的位置，可从内部现况、外部环境，及盘点内外部可运用资源（包括人力、财力、物力...等），就主客观因素分析此项目之机会与风险，换言之，若是进行此项目弊大于利，项目可就此结束，省下很多资源，投入到其他必要的项目中。

3 设立目标范畴

只要认清内外局势，结合项目动机，设立明确的项目目标与范畴，才不至于因目标不够务实而无法达成，或是制定了轻而易举即可达成的目标，而大费周章做了没必要浪费资源的项目。

4 找出关键因素

任何的物品，一定有其最为关键的本质，目标亦然，可通过信息的收集、团队的讨论与分析工具的运用来寻求项目之关键成功因素，以作为工作计划之重点。

5 建立团队共识

由于项目是暂时性的，项目组织通常是依据实际需求临时组成，因此建立共识是项目成功与否的至要关键之一，开始可借由召开共识会议认识彼此，取得基本共识，并建制共同项目规则及沟通渠道，以确保项目顺利运行。

6 制定工作计划

项目团队依据项目目标与关键成功因素所达成之共识，一同展开为达目标之全面性工作计划，各个工作项目皆需由担当者承诺工作与时程。

7 执行监控计划

最后，就是要照表操课，落实执行工作计划，并定期检视结果与目标之差距，再针对差距进行即时调整。

Q3 疫情期间基金会运营有何不同？

过往以为在同个空间（办公室）才有效率，疫情后发现完全不然！有效沟通协作才是关键，而不是坐在一起，以“影响力教育基金会（原江华教育基金会）”为例，疫情下董事们分别在上海、纽约…等地，通过事先沟通，年度计划依然可通过线上董事会达成共识。

影响力讲堂、职涯领航员、学涯领航员、偏乡教育等等在设计之初就已考虑线上模式，以我本身的公益分享为例，就有来自上海、广州、北京、香港等地学员参加；上个月举办的学涯领航员冬令营，也有超过30所高中的学生在线参与，线上作业打破地域限制，让更多人有机会参与公益课程。

想办好线上公益课程，除了须考量课程目的与对象外，更应在课程安排设计上充分运用线上优势，一来参与者不再受到地点限制，二来更没有场地空间的局限，自然有机会加大服务区域与人数而扩大影响力；加上现有科技，线上互动也更多元，对害羞的人更能畅所欲言，亦可使用即时文字沟通，使线上课程变得超乎想象的活泼有趣。

Q4 如何办好一场线上公益课程？

线上课程设计可分前、中、后三阶段思考，事前准备工作一定要做足。

1 课前

先确认模式为单向、双向或多向，除了备妥简报与影片外，互动设计要熟悉线上软件并事先安排课程中的互动学员。课前的各种线上测试特别重要，课前一定要反复找问题，不然问题就会出现在课堂中。

2 课中

主讲者的特色与工作团队搭配默契很重要，需要有助手随时在群里即时回应学员，提供教材包也是一种很好的教学手法。另外，要记得让学员连麦分享，这些环节都得在上课前先做好模拟。

3 课后

如果有建群最好能够在群里总结学习重点，并分享PPT和照片。学员的反馈问卷设计与方式也要做好安排，每次课程结束务必跟项目团队进行检讨，累积经验，确保下一次不会再有相同的错误。A

“非营利组织就是在创造人们存在的价值与生命的意义，未来会吸引更多专业人士投入，非营利组织运营在运作上也需要更专业化、系统化，又具备灵活应变的管理工具来支持，才得以面对未知的未来，并驱动创新。”

ESG行动净零全球起跑

驱动企业加速布局减碳

文／李坚明 · 自然资源与环境管理领域专家

看更多ESG趋势

大气温室气体浓度持续攀升，至2021年已达到420ppm的历史新高（National Oceanic and Atmospheric Administration, NOAA, 2021），全球暖化俨然有不可逆趋势，气候风险已成为本世纪全球面临的最主要风险形态（World Economic Forum, 2022）。

专栏作者

李坚明

自然资源与环境管理领域专家

全球面对气候紧急时刻，如何化解全球暖化不可逆趋势？2015年联合国气候峰会的“巴黎气候协定”，超过百个国家同意2050年净零排放（net zero emissions）目标，也影响企业采取更积极的行动。微软联合 NIKE、星巴克（Starbucks）、联合利华（Unilever）、奔驰（Mercedes-Benz）、达能（Danone）等领导者，成立“Transform To Net Zero”联盟，致力于推动各个产业往净零排放转型。因此，速度快的企业选择最快2030年，或最慢2050年达到净零或是碳中和的目标。这是全球气候治理的最主要挑战。

本文观察COP26气候大会的净零排放新规范，以及企业净零转型风险与环境、社会与治理（Environmental, Social, and Governance, ESG）行动，提供企业响应净零排放策略规划参考。

“Race to Zero”意味着全球净零排放竞赛已鸣枪起跑，并画出起跑线标准，碳足迹管理将决定净零排放经济的竞争力。

COP26气候大会净零排放新规范

2021年于格拉斯哥（Glasgow）举行的第26届气候大会（COP26），会议主轴是“奔向零碳”（Race to Zero），除了签署“格拉斯哥气候协议”（Glasgow Climate Pact），决议加速能源转型，例如扩大干净能源规模、提高能源效率，逐渐减少燃煤发电，以及废除无效率的化石燃料补助，采取行动于2030年减排非二氧化碳温室气体，例如甲烷气，以及保育生态系统，提升碳汇功能，确保社会与环境安全。同时，也清楚界定净零竞逐的起跑线（starting line）与领跑作法（leadership practice）如下：

COP26气候大会为建立“奔向零碳”标准，界定全球净零排放起跑线四大作为：（1）承诺（pledge）：组织领导人需要尽快宣布净零排放目标，尽最大努力设定2030年减排50%目标；（2）方案（plan）：1年内要提出达到短中长目标的规划；（3）程序（proceed）：立即实行净零排放行动；（4）公布（publish）：承诺每年要公布减排的进展，例如公布于UNFCCC的全球气候行动网站。

全球净零排放鸣枪起跑

COP26气候大会进一步界定领跑者作为，包括：（1）温室气体范畴（scope）：温室气体应包含员工通勤、委外事务或垃圾处理、旅行等其他间接排放量；（2）碳汇（sink）与碳信用（credit）标准：优先考虑减少排放（至少90%）；清楚说明碳汇与碳信用来源，且必须是永久性移除碳排放；鼓励采用自然为本解决方案的碳汇活动；确保碳信用取得符合额外性（additionality）、永久性（permanence）和可计量（accounting），并且不会破坏社会正义或损害生物多样性；赋权与公平（empowerment and equity）：通过参与、分享信息、融资渠道和能力建设，力求使所有

参与者为全球迈向净零排放的过渡做出贡献；相关承诺、计划和行动，应考虑到公平，特别应符合17项SDGs及《巴黎协定》相关条文。

本次会议主题“Race to Zero”意味着全球净零排放竞赛已鸣枪起跑，并画出起跑线标准，碳足迹管理（电力系数及产品碳足迹），将决定净零排放经济的竞争力。永续金融是净零排放推手，金融机构与机构投资人，将更重视企业的净零排放策略，并通过净零排放起跑线标准作为融资标准。

企业净零转型风险辨识与衡量

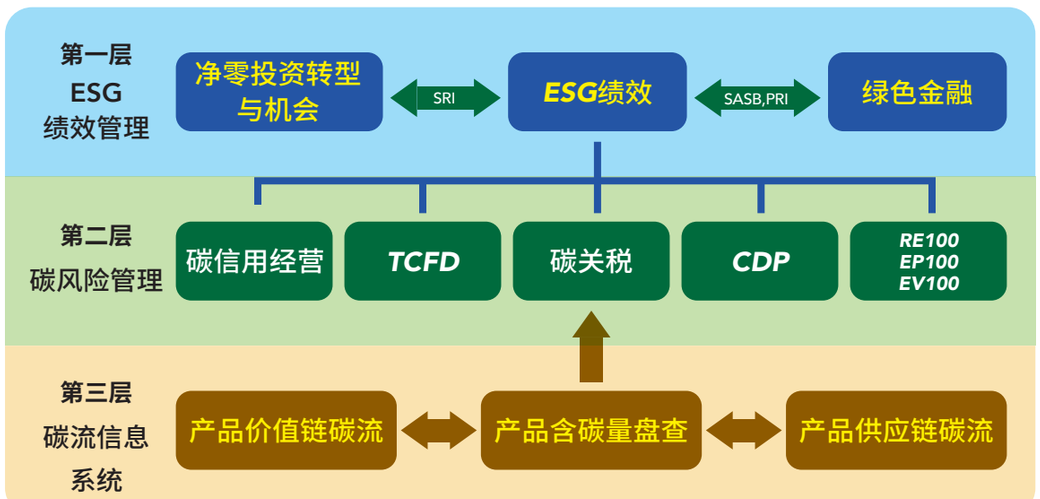
全球“奔向零碳”发展趋势下，经济活动将碳中和化，例如国际碳关税、供应净零碳管理、全球净零金融倡议、科学为目标（Science-based Target, SBTi）、再生能源100%（RE100）、气候相关财务风险揭露（TCFD）等。意味着，碳成本内部化，将提升生产成本，改变不同碳含量产品的比较利益（Comparative Advantage）。随着碳成本占产品总成本比重越来越高，将冲击产品竞争力，形成企业最重要的净零转型风险，因此，加强产品碳排放强度（或碳足迹）管理，成为企业ESG行动的重要课题。

根据欧盟排放交易指令（Emissions Trading Directive）（European Union, 2009）界定之碳风险计算公式（如下），是衡量企业净零排放转型风险的适宜与可操作指标：

$$R = (C+P+E) / VA$$

其中，R为碳风险；C为减排成本（abatement cost）（包括碳盘查成本及节能投资成本等）；P为排放权购买成本（allowance purchase cost）；E为电价转嫁（或增加）成本；VA为附加价值（Value Added）。碳风险值受上述四项变数影响（三项在分子，以及一项在分母），因此，该项公式隐含几个重要的产业特性，影响其碳风险值：

企业碳流管理与ESG绩效行动架构



随着碳成本占产品总成本比重越来越高，将冲击产品竞争力，因此，加强产品碳排放强度（或碳足迹）管理，成为企业ESG行动的重要课题。

1. **产业温室气体（greenhouse gas,GHG）排放量愈大，减排成本愈高，直接成本较高，碳风险高。**
2. **产业温室气体（greenhouse gas,GHG）减排不易，需要大量购买排放权，直接成本高，碳风险高。**
3. **产业用电量大，电价转嫁成本高，间接成本高，碳风险高。**
4. **产业附加价值低，如传统产业，碳风险高。**

企业可依据上述碳风险公式，辨识与衡量企业在不同情境碳风险值，作为企业碳风险压力测试，找到企业受碳风险冲击痛点，拟订响应对策。

企业ESG行动三阶段

碳风险与碳资产管理将是企业ESG的核心课题，具体行动包括建构数字化的碳流（carbon flow）管理系统（第三层），加强碳风险管理响应（第二层），以及碳资产投资布局与绿色金融响应的ESG绩效管理（第一层），分述如下：

1 碳流管理（第三层）

建立企业产品价值链与供应链的碳流数字化管理系统，包括企业组织温室气体排放及产品碳足迹盘查，掌握企业温室气体排放热点，将是企业ESG绩效管理的最基础行动。

2 碳风险管理（第二层）

企业碳风险主要来自供应链低碳转型要求、参与国际净零排放倡议及政府强制性碳管制等活动，所衍生的碳成本负担，例如CDP、RE100、SBTi、TCFD、碳关税及碳税等，企业应用碳流信息管理（第三层），提高碳风险及碳资产管理能力。

3 ESG绩效管理（第一层）

ESG绩效管理界定在应用碳风险管理信息流（第二层），满足绿色金融有关碳盘查、永续会计准则（Sustainability Accounting Standard Board, SASB）、及负责投资准则（Principles for Responsible Investment, PRI）等要求之余，也可作为企业社会责任投资（Socially Responsible Investing）或净零投资决策参考，例如净零科技投资（氢能、绿能、储能及直接空气捕获负碳科技等），以及自然为本解决方案（Nature-based Solution, NbS）投资（植树、土壤碳汇及生态碳汇等），促进企业取得净零转型契机。

综上可知，企业净零转型不容易，但面对气候议题每个人皆无法置身事外，企业必须理解与认同，净零碳排并不是增加企业成本，而是一项永续性的投资，如不立即展开行动，未来一定会在低碳转型的浪潮下被远远的抛在后面。

净零将成为企业新价值与典范，完备企业碳流信息管理系统，提升碳风险与碳资产，将成为ESG响应绿色金融与低碳投资转型的最重要行动，通过创新携手迈向零碳，将永续力化为竞争力，开创全球“奔向零碳”的契机。

01_丰富多样的小型讨论间，温馨自由、注重隐私，不仅革新了工作方式，也给予了办公有趣的节奏感与呼吸感。

最in的混合办公模式：震旦Activa灵动办公解决方案

赋予办公新活力 为企业加速创新

图·文／震旦家具

疫情的发生,加速全球办公室面貌的转变,未来工作空间需兼顾效率与员工福祉。震旦家具为此提出Activa 灵动办公理念,以“专注、协作、学习、社交、放松”五大工作模式,为企业打造灵活办公场景,提供更好的办公体验。

看更多经典设计

在过去的几个月里，办公趋势开始朝着灵活的混合模式发展。因为疫情，越来越多的公司宣布了“延长居家办公”或是“永久居家办公”，包含微软、Google、苹果、富士通和Salesforce，让人们每周有两到三天到办公室，其余时间在家工作。

疫情后，混合办公成为王道

在家办公（WFH）的评价两极分化，在优点上如：在家办公的环境可让员工感觉舒适，节省往来家庭与办公通勤的时间，以提升工作效率，更可将对疫情的担忧降到最低。

但事实上根据Gensler于2021年度的调查，有高达52%的员工，希望可自行分配在家办公或是全程在企业办公，而仅有19%的员工希望全程在家办公。对此，我们知道在办公空间的规划中，人是其中最重要的因素，而办公室做为载体，仍需负担人与人面对面沟通的重责大任。

引用前Yahoo CEO Marissa Mayer曾经说过的话，“在工作中，人与人之间的沟通与协作是最重要的”，尤其在现今创新想法及人才为最重要的企业资产，面对面的协作就显得日趋重要。于是混合办公模式应运而生，许多企业也有此共识，一起来看看他们有什么好的想法吧！

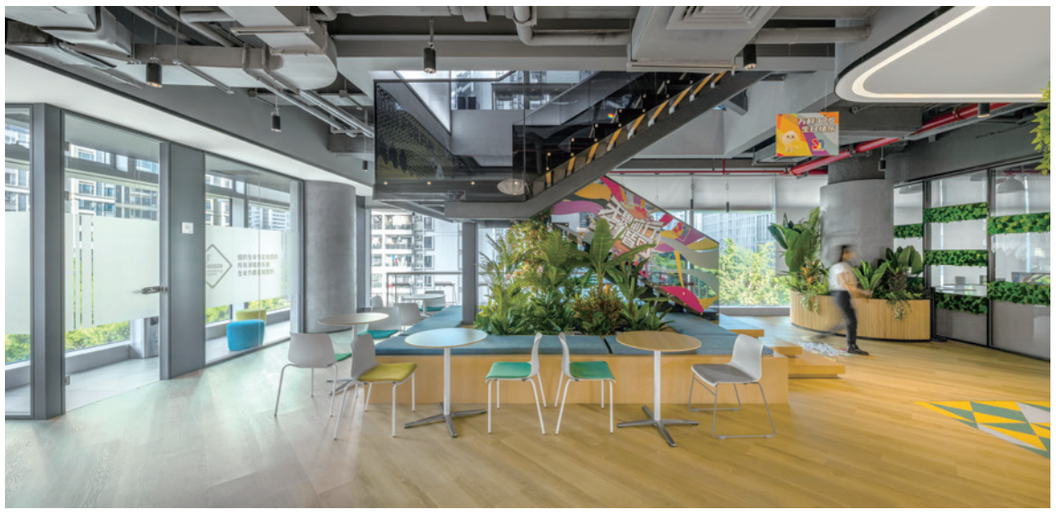
万科（广州）：营造协作氛围

广州万科中心办公总部，坐拥优质的城市视野与文化脉络。对发展三十年有余的万科而言，总部办公意味着一个品牌的“精神堡垒”，它的空间提供了一种社区氛围——无时无刻都在传递和诉说着万科的生命力。

02_新时代工作者特别在意自我成长，以及工作与生活的平衡。在这种潮流之下，办公室氛围需兼顾“学习”与“放松”。

早先，设计团队MAG studio积极思考广州万科对未来办公室的需求，为体现企业文化和核心价值观和长远的办公形态，邀请震旦家具共同参与布置，结合震旦Activa灵动办公主张，让工作更得心应手Let work flow。

办公室以“协作、相遇、激发、参与”为聚焦点，通过提供一系列相互连接的空间组织来鼓励员工参与、互动、协作、休憩，从而实现人与人之间的有效连接。整个空间有机相连、活力焕发，在提升员工幸福感的同



03_无论是混合办公，还是灵动办公，都是一种思维方式，鼓励大家自由选择合适的工作环境。

04_在座位附近布置多个静音舱是一个巧妙之举，恰到好处地平衡了开放式环境和个人安静专注的需求。
05_人的一生花在办公室的时间非常长，办公室场景如果能更生活化，例如咖啡吧台，休息区域，往往可以带来令人意想不到的效果。
06_开放式座位附近采用了大面积落地窗，采光通透，营造出有别于传统办公区域的舒缓氛围。
07_假如办公的地方有咖啡吧氛围，人们是不是更愿意待在办公室里呢？

时，也激发员工的创造力、提升工作效率。

网红办公楼（上海）：注入新活力

2021年上海必去的“网红”打卡点是新天地恒基·旭辉天地。这座由普利兹克建筑奖得主、世界级建筑大师让·努维尔（Jean Nouvel）设计的作品，成为网络热门打卡点。

这里有一家低调的网红办公室，属于一家外资汽车企业。他们的想法是为办公室注入新的活力。震旦Activa灵动办公与企业ABW、共享办公的策略产生共鸣，共享办公模式的员工可能会到一个总部参加会议和活动，同时部分时间在家或在第三类休闲办公地点工作。

于是设计团队颠覆传统座位固有的“所有权”概念，转而提供可升降的共享工位，提醒每位员工关注健康。整个空间提高每位员工享有空间的多样性，座位四周灵活布局开放讨论区、会议室，希望每一位同仁都在“即兴讨论”、“头脑风暴”、“休息闲聊”时，随时就近找到一个适合对话沟通的场景。

这也正是Activa灵动办公理念——Let Work Flow让工作更得心应手，一个舒适、高效的办公场域会使工作事半功倍。

英科医疗（上海）：有助吸引一线人才

英科医疗是一家致力于医疗器械耗材研发、生产、营销的高科技制造企业，于2017年7月在深圳证券交易所创业板上市。

随着业务扩大，英科医疗总部迁址至上海，目的是吸引到更多人才。对于公司来说，在疫情后的世界里，要想在人才方面具有竞争力，那么公司提供的工作环境和工作安排是必须得有吸引力的。

所以在设计新的办公场景时，英科医疗开始投入时间和预算，针对员工对更大的自主性和灵活性的追求来转变，接着震旦提出创意和灵动的空间解决方案，在留住和吸引行业内的顶级人才方面，将会有更多优势。

举个例子来说，很多公司正在改变传统的办公室配置，像是靠窗的最佳位置，已不再是高层主管专属，英科医疗汲取此做法，把落地窗作为开放式座位的标配，明亮的阳光照射进来，令人心情舒畅愉悦。

纬湃科技（上海）：注重人性关怀

纬湃科技（上海）为全球领先的动力总成技术和电动出行领域解决方案供应商，将加强其在亚太地区开发混合动力和电驱动技术的研发实力，以满足快速增长的电动出行需求。纬湃科技（上海）根据市场需求，重新布局办公场景，使公司能够轻松积极地管理员工。

纬湃科技（上海）强调未来价值模式的创

08_办公室噪音太多导致员工更加容易分心、紧张、以及疲惫，Halo静音舱在开放式办公室中打造一个宁静的岛屿。

新，同时也十分重视人性关怀。他们营造了一个安全的、鼓舞人心的工作空间，鼓励员工之间彼此合作联系，并完成他们的工作。

未来，办公室仍然还是主流的工作方式，一名员工如果希望在组织中有良好的发展和事业机遇，那么企业打造一个能够面对面沟通、交流和培训的办公空间是必要的。

另外，为了响应频繁举行的视讯、小型会谈，称为“静音舱”的新型态家具，逐渐取代了小型隔间与会议室，更能符合当下使用需求。

灵活无比的震旦Activa，重塑未来办公室样貌

震旦家具创新中心也发现，未来办公室设计，将聚焦于如何形成凝聚的群体，无论在实体空间或虚拟情境，舒适环境能激发创造力与生产力。许多企业已意识到员工是企业最无价的资产，更愿意在空间形态上进行投资，以改善员工上班的舒适度与认同感。

在现今疫情获得控制但仍未止息的情况下，面临是否让员工重回办公场域，确实对于企业而言是个两难的议题。疫情发生至今，全世界都在努力探索办公方式的创新，并赋予办公方式无限延展的可能。无论怎样改变，企业都会朝向符合健康安全的环境，办公的边界在扩充，一个新的办公时代来了！A

冬春交接如何养生

好吃、好喝有益身体健康

文／孙伯青 · 国家中医药管理局科普文化巡讲专家

中医讲究时令，调补要顺应“春生、夏长、秋收、冬藏”的特点，认为“冬主寒，春多风，春阳属肝，其性升发。”如今已到寒极而迎春的冬春交接时节，气候依然寒冷，而人体阳气已开始升发。中医养生的要点是“以防风御寒为主，配合通阳调肝以助阳气初升”。

看更多健康常识

当下时节，利用药食同源原理，最宜以味辛性温之物，起通阳祛寒、暖中除湿之功，日常膳食巧妙搭配“辛”物，既可顾护人身正气、驱邪防病，又能顺应阳气初升，让人体气机与大自然的阳气协调平衡，为适应即将来临的春天打下基础。

冬藏春生，牢记八大要点

冬春交替之时，可多吃葱、姜、蒜、韭菜等温性食物，不仅能祛阴散寒，还有杀菌防病的功效。葱含有的葱辣素具有较强的杀菌、抑菌作用；大蒜含有杀菌力很强的大蒜素，能杀

灭多种病菌，提高免疫力；韭菜更是冬春换季时“养阳”的佳肴，不仅有调味、杀菌的功效，还含有蛋白质、维生素A、钙、磷等，营养丰富。

再如，香菜、苏叶、花椒等，都是味辛性温的药食两用佳品。需要提醒的是，常被咽喉干燥、口气重、便秘等“内热”症状困扰的朋友，不宜过多食用温性食物，可适当吃点养阴润燥之品，如莲藕、百合、萝卜等。

现如今新冠疫情基本被控制，但肆虐全球的新冠病毒未灭，提高机体自身的免疫抗病能力尤其重要。冬春交接之时，在做好综合调护的同时，我们更应注意健康饮食，以理肠护胃、健脾舒肝、扶助正气为主。

❶进食坚持七分饱

有谚语称“吃饭七分饱，健康活到老”，若饮食不节制，吃得太饱就会损伤脾胃功能。中医提倡成人也要“三分饥和寒”。现代科学实验已经证实，健康长寿的饮食方式是坚持进食量减1/3。因此，在享受节假日美食的同时要注意总量的控制，以七分饱为宜。

❷青菜豆腐保平安

早有“鱼生火肉生痰，青菜豆腐保平安”的说法。过食荤腥油腻会助湿生痰，更容易出现上火、便秘、过敏等身体不适症状。新鲜蔬菜营养丰富，豆腐味甘、性凉，具有益气和中、生津解毒的作用。假日期间更宜减少肉食，多选择时节的新鲜蔬菜和豆制品。

❸饮酒限量需节制

明代医家李时珍曾特别指出：“酒，天之美禄也。少饮则和血行气，壮神御寒，消愁遣兴，痛饮则伤神耗血，损胃亡精，生痰动火，此物损益兼行。”适量饮酒，可以和气血、悦心情。有建议：男士每天不宜超过的标准饮用量（ml）= 20 ÷ 酒精度数%，女士减半。总之，饮酒必须据情节制，尽量不饮。

❹清淡减盐要牢记

重盐、重油、重口味的饮食习惯仍有存在。但盐分和油脂摄取过多会提高罹患心脑血管疾病的风险。因此，春节大鱼大肉过后，平时烹饪应尽量少油少盐，菜肴以水煮、清蒸为主，多采用蒸、煮、氽烫及凉拌的方式；外出赴宴时，油腻的菜肴入口前尽可能先“过水”以有效降低盐分、脂肪的摄入。

❺以茶代酒保安康

“茶乃百病之药。”茶叶含有与人体健康密切相关的生化成分，具有提神清心、清热解暑、消食化痰、解毒醒酒、生津止渴、降火明目等作用。常见的还有药茶，如神曲茶、午时茶、山楂大麦茶等，可用于治疗食积停滞、感冒咳嗽等症。平时，不妨多“以茶代酒、以茶代饮”。

“茶乃百病之药。”茶叶含有与人体健康密切相关的生化成分，具有提神清心、清热解暑、消食化痰、解毒醒酒、生津止渴、降火明目等作用。平时不妨多“以茶代酒、以茶代饮”。

❻坚果虽好要适量

坚果是植物的果实精华，含有对人体有益的丰富的不饱和脂肪酸、蛋白质、膳食纤维、矿物质和维生素，适量食用对促进生长发育、增强体质、预防疾病有很好的作用。坚果虽好要适量，血脂不高者，建议平均每周吃坚果50～70克，也就是每天10克左右，差不多是一小把带壳葵花籽的量，或者是 2～3 颗核桃。

❼糖果零食不推荐

各类糖果、水果干、蜜饯、话梅等零食往往是假日里的必备品，但应该健康的选择，即可以选择没有额外添加的果干、冻干水果作为零食，这其实还是不如直接吃新鲜的水果。因为脱水之后的果干含的糖分很高，吃得过多仍然有热量超标的风险，不推荐当成零食而较多食用。

❽过节年糕不贪食

年糕是以糯米为原料蒸成的食品，我国多数地区过年都有食用习惯，具有浓郁的文化气息。年糕不但美味、香甜、醇香，而且含有蛋白质、脂肪、碳水化合物、烟酸、磷、钾、镁等成分，可给人体提供营养，快速补

中医讲究时令，调补要顺应“春生、夏长、秋收、冬藏”的特点，当下时节，利用药食同源原理，最宜以味辛性温之物，起通阳祛寒、暖中除湿之功。

充体力。但进食年糕一定要控制摄入量，消化力弱的人、糖尿病、高血压患者及老人、孩童尤其要注意，以免对身体造成不良的影响。

冬春交接，推荐两款食疗调补方

参苓白术鸡汤煲

材料：太子参10克、茯苓15克、白术10克、淮山药50克、鸡肉250克、红枣及姜葱盐、料酒等调料适量。

做法

①中药材洗净后浸泡约60分钟。

②鸡肉切成小块，在沸水中焯一下捞起。

③全部材料放进砂煲中，加入清水，大火煲滚后转中小火煲90分钟熄火，调味饮用。

效用

• 《太平惠民和剂局方》中记载，参苓白术散“此药平和，久服养气育神，醒脾悦色，顺正辟邪。”鸡汤煲中太子参益气健脾、生津润肺；茯苓利水渗湿、健脾、宁心；白术健脾益气、燥湿利水、固表止汗。

• 山药补脾养胃、生津益肺、补肾涩精；鸡肉，性微温、味甘，健脾胃、益五脏、补虚损、填精髓、强筋骨。整个煲汤有益气健脾胃、消滞开胃之功，可调治饮食消化不良、体虚食欲不振。

谷麦山楂排骨汤

材料：谷芽、麦芽、山楂各10克，茯苓15克，陈皮3克，蜜枣1个，猪排骨300克，姜葱盐、料酒等调料适量。

做法

①药材洗净浸泡60分钟，猪排骨洗净剁成小块焯水。

②将材料与调料放进瓦煲，武火滚沸后，改为文火煲90分钟，即可适温服用。

效用

• 排骨汤中，谷、麦芽，消食健胃、化积消滞，适合因吃了过量米、面、薯类、糕点等淀粉类食物而导致的消化不良。山楂消除积滞，擅长消油腻化肉积，适合因吃过多肉食导致的腹部胀满、嗳气不适。

• 山楂酸味较重，空腹不宜大剂量食用。茯苓和陈皮健脾祛湿、行气，适合腹胀、湿气重者。猪排骨，性平、味甘咸，补中益气、滋养脾胃、强健筋骨。本汤料功效在于开胃消滞、助消化、健脾祛湿，男女老少皆宜，但孕妇、哺乳期和胃酸分泌过多者不宜食用。A

扫码查看原文

震旦家具凯旋系列主管桌

拥抱数字化、智慧化办公生态

震旦OA发布生产型数字印刷新机

图·文／震旦OA

随着大数据、云计算等技术的深入发展和广泛应用，企业加大力度布局数字化转型，企业的办公打印场景也迎来新的变革，为了满足较大印量的商务办公用户以及中小型印刷用户的作业需求，震旦OA于近期推出了更具设计感的生产型数字印刷系统APC8075，支持75页/分钟的黑白输出和70页/分钟的彩色输出（A4尺寸时）。在提供高效的色彩输出能力之外，还拥有强大的印后工作支持，帮助企业进一步拥抱数字化、智慧化办公生态。

一对一咨询详情

创新设计 带来全新操作体验

基于当下的使用习惯，震旦APC 8075摒弃了传统的“键盘＋屏幕”，而采用更美观的90°翻转触摸屏，将所有的操作全都集成在这块平板内，物理按键则只在侧边保留了一个电源键，显得简洁大气。配合流线型的LED工作状态提示灯，以不同的灯光信号来提供反馈，极具科技感。

在操作界面的设计上，采用了类移动终端的界面，卡片式的菜单结构精准简洁、灵活方便，减少了传统菜单繁琐的功能嵌套，让使用者的操作体验直线上升。

标配高速双面同步输稿器。

强大配置 智能管理

震旦APC 8075标配256GB的固态硬盘（SSD），并且可选择升级至1TB的固态硬盘。固态硬盘在带来更快的数据读取的同时，强于传统机械硬盘的抗震性也显得至关重要。

另外标配的高速双面同步输稿器（DADF）DF-713，在200dpi分辨率下可以实现140（单）/280（双）页的扫描作业，并且预装了多馈源检测器（检测重叠进稿），避免纸张因静电、环境、人为等因素引起的扫描错误。丰富的周边配置，用来实现多种印后工作。例如偏移分组、插页、装订、Z形折等，都可在印刷过后自动完成，大大减少了人工操作。

同时，震旦APC 8075也搭配成熟的智能文印管控软件，选择安装智能软件可以实现诸如成本管控、文件安全防护、权限管理、文件转换等多种智能化操作，让办公更加得心应手。

丰富的周边配置选择。

更健康的社交型办公

ESTEL构建可持续发展的意式智慧办公

一对一咨询详情

图·文／AURORA ESTEL

意式智慧办公将多种空间元素融合，组成多元化的办公情境。这种灵活的办公模式与公共空间协作办公的所需恰好匹配。亲和、自然的色系与材质能为办公空间带来生态感的环境解决方案。ESTEL以不同的风格，灵活呈现多款高脚椅高桌组合，为公共空间中的移动办公提供更多可能性，构建可持续发展的意式智慧办公。

• **Star高脚椅**——是ESTEL推出的新品座椅系列。创造性使用一体式胡桃木实木落地扶手，同时具有符合人体工学的倾斜度。后支撑脚为特色金属喷涂装饰，在纤细的金属管上表现细致的轻奢感。椅面软包可选布艺或皮革。

• **Isola系列高桌**——原本是为办公餐吧空间设计的产品，拥有一脉相承的设计元素。金属外框桌脚内嵌桌面是该系列的DNA，简约的意式设计增加了体验时的舒适性。

• **Isola系列高桌**——有方形与矩形两种不同的桌面规格比例，矩形高桌桌板与桌脚的选材与方形高桌一致，借由不同的材质组合搭配出丰富的空间风格。

• **Squid高脚椅**——是由Francesco Favaretto提供的新颖设计。Francesco Favaretto是favaretto & partners工作室创始人Paolo Favaretto之子，现任工作室创意总监。该工作室早在20世纪80年代就与海外公司合作，作品涵盖家具、工业、室内设计等多个领域。工业感十足的金属交叉脚搭配“螺丝”状的椅面，趣味盎然。

• **Light高脚椅**——是一件轻盈灵动的作品，微弯的尼龙座面拥有圆滑的轮廓，12毫米直径的回型金属脚附带脚踏和防滑垫。

• **Pola高脚椅**——拥有依照人体工学精心设计的圆润椅壳，椅壳边缘都做了细腻的造型设计，更贴合坐姿曲线，光线映照在Pola的椅背上，带来柔和的光影效果。椅壳为环保聚丙烯材质，椅脚包含橡木实木和钢两种材质选择。椅壳椅脚均有多种色彩饰面选择。

• **Sanmarino高桌**——简洁实用是它的设计表达，圆形的斜切木制桌板加金属桌脚。其桌板采用条形拼接的样式，可选实木贴面或旧橡木实木拼接。

• **Shell高脚椅**——是ESTEL以轻盈、线条感为目的设计的高脚椅系列，椅脚均为金属管制成，椅脚可选金属回形脚或金属四脚。

• **P45高桌**——有圆润桌角与斜切桌缘，桌面中央配备电源托篮。有圆桌、方桌、矩形桌三种规格。不同于金属的触感，改用纯正的原木色为办公场景带来原生态的体验，充分表现出办公生活化的协作。

• **Evo HP升降高桌**——使用丹麦LINAK升降机构，操作简便，随需调控桌板高度。船形桌面的快速会议桌，斜切边桌缘，附带电源整理盒。升降范围灵活，方便多模式的移动办公与会谈。

• **Cono升降高脚椅**——是一款造型简约的凳子，采用几何形状，金属涂漆饰面。座椅的升降机构集成在底座的框架中，只留下调节杆可见。A

“重启”特展陈亮作品《十月》

年度展览回顾

跟着特展一起走进震旦博物馆

图·文／震旦博物馆

2021年，除常设馆藏文物展之外，震旦博物馆于全新的A2空间和艺文厅空间共推出五档特别展览。震旦博物馆在致力于研究和推广传统历史文化的同时，也不断尝试在近现代艺术、时尚设计等角度进行展览展示，由执行长黄圣智策划，带领博物馆团队带给观众更多维度的文化体验。

看更多精彩活动

震旦博物馆于2020年10月在A2馆推出的“民·潮—月份牌珍稀画稿与二十世纪时尚潮流展”（图一），展览展出了张信哲先生收藏的珍贵月份牌画原稿及古董旗袍服饰。根据展览后期的行业反响及观众回馈，特别延期至2021年5月。

9月，震旦博物馆推出“往来千载——齐白石、徐悲鸿、张大千”大展，本次展览展出了三位近现代艺术大家齐白石、徐悲鸿、张大千的60余件真迹，而这也是三位大师的作品首次齐聚上海。除展出齐白石的《虾》，徐悲鸿的《奔马》以及张大千的《黄山》等经典原作，还有三位大师的合作作品、徐悲鸿从未系统展出过的“十二生肖”系列作品以及艺术家们往来书信等珍贵史料。本次展览由徐悲鸿之孙、徐悲鸿纪念馆典藏部主任徐骥先生策展（图二），重点还原了三位大师重聚的场景，让观众顺着年表的时间轴，重温中国现代艺术的开端。

图一：“民·潮”展览旗袍展示

图二：“往来千载”策展人徐骥先生在讲解展品

依托于上海深厚的历史文化背景，震旦博物馆也受到海派文化的滋养，并于11月推出“重启——陈亮艺术展”。本次展览展出了艺术家陈亮近20年来创作的11个系列的百件作品。艺术家陈亮自幼耳濡目染海派文化，研习国画水墨与瓷艺技巧，坚持中式家具与当代瓷艺的创意结合，自成一派，与父亲陈家泠共同创办了代表沪上瓷艺文化的“泠窑”。展览名称“重启 CHINA MEETS CHINA”诠释了“中国”与“瓷器”的两个译意在当代话语环境中的相互碰撞，也寓意了海派文化与当代瓷艺的交融与创新。

此外，震旦博物馆还利用艺文厅空间推出“门La Puerta——张天军个展”及“慢点——夏慧雯个展”。两次特展均由丽安文化LIAN Cultural与震旦博物馆共同主办。张天军个展于2021年3月开启，本次展览既是张天军11年来创作的一个整体回顾，也是对未来创作的一次前瞻，展览共精选12件作品，全面呈现了艺术家在不同系列中的创作思路与风格演变（图三）。旅加水墨艺术家夏慧雯个展于2021年5月开幕，展览由温哥华美术馆亚洲馆馆长郑胜天担任学术主持，展览共展出了夏慧雯自2016年以来的多个系列的作品，我们可以从她的作品中感受到勃勃生机从无序与混沌间氤氲而生，阴阳明暗全蕴含于无声之笔。现实的自然景色在画家笔下重塑，并被赋予了故乡独有的江南意蕴（图四）。

2022年，震旦博物馆将继续让常设馆藏文物展焕发生机，同时继续为观众带来更多精彩的特展，并配套相应的教育活动及周边文创产品。希望观众都可以在震旦博物馆收获多元的文化体验，体会古今中外文化的交融。A

图三：艺术家张天军作品《爱将重生》

图四：艺术家夏慧雯个展现场

元代 · 青花鱼藻纹罐

此件大罐以钴料绘画纹饰，罩上透明釉，高温烧成青花，属于单色釉下彩绘之类。（图一）

图片来源：震旦博物馆藏

明洪武 · 釉里红大盘

此器的纹饰以铜着色剂绘画而成，表面施加透明釉，经高温烧成釉里红纹饰。（图二）

图片来源：震旦博物馆藏

古器物学讲座——元明清彩绘瓷专题 ②

釉下彩绘瓷

文／吴棠海 · 图／震旦博物馆

釉下彩绘瓷的做法是在素坯表面绘画纹饰，施加釉料之后烧成的瓷器，因为纹饰位于釉层下方而得名。此一彩类起源于三国东吴时期，成熟于唐代长沙窑，并往下传承到元明清三代。

元明清三代的釉下彩绘瓷以钴、铜、铁为着色剂绘画而成，既有单色彩绘，也有双色或三色并用的作品。本文分元青花、明洪武釉里红、明永乐青花釉里红、明宣德青花釉里红及清康熙釉里三色五项，说明釉下彩绘瓷的概况。

一、元代青花

青花瓷的制作方法是使用钴矿物作为彩料，绘在瓷器坯体上，施透明釉后，高温烧制的品类。此一技法始见于唐宋二代，到了元代中晚期发展成熟。

图一为震旦博物馆所收藏的元代青花鱼藻纹大罐，此器呈圆口、短直颈、腹部圆阔之状，表面绘画海水波涛、串枝花卉、莲塘鱼藻、卷草及莲瓣纹边框内填杂宝纹，纹饰皆处于釉层之下，器表闪烁着莹润的光泽。

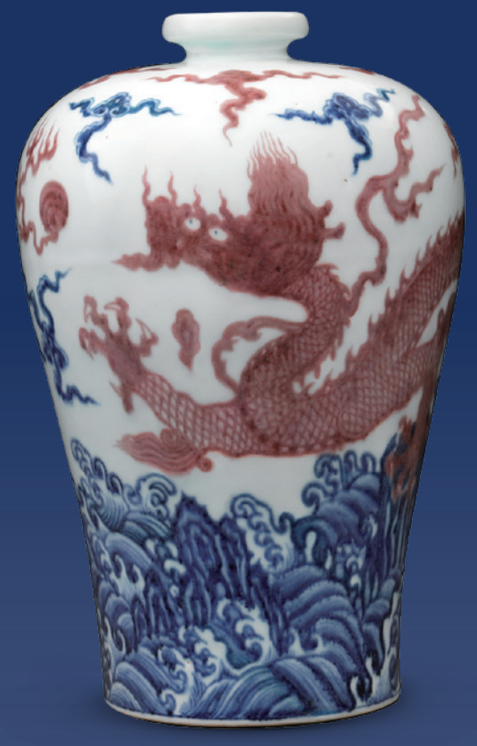
根据相关研究显示，元代所用的钴矿有本土料和进口料二类。本土青料产于江西、浙江及云南等地，属于高锰低铁之钴矿，呈色蓝中带黑或泛灰，主要施于国内用器和东南亚的外销瓷上。

进口钴料称为“苏麻离青”，属于高铁低锰之钴矿，大多用于绘制外销中东和内销本地的精品瓷，呈色如图所示，深浓如蓝宝石，并有自然凝聚的黑疵斑点，在大笔描绘和粗细并绘的笔触带动下，展现明快率真的风格。

二、明洪武釉里红

釉里红瓷的制作方法是以铜着色剂为彩料，在瓷器素坯上绘画纹饰，罩上透明釉，高温烧制而成的器物。

此一品类创烧于元代，因为当时烧制铜红的技术并不纯熟，呈色品质不甚理想，也少见如青花一般的笔绘纹样，直到明代洪武时期，可能朱元璋以红为贵之故，才得到极大



明永乐 · 青花釉里红梅瓶

以钴料和铜着色剂绘画纹饰，高温烧成青花釉里红，属于双色釉下彩绘之类。（图三）

图片来源：震旦博物馆藏

的发展，成为当时的主要品类。

图二为震旦博物馆收藏的明洪武釉里红盘，盘口往外翻折，器壁圆弧向下收窄，盘腹略浅，表面绘画牡丹、石榴、菊花、茶花、莲塘、卷草等釉里红纹饰。由于铜红不易控制，颜色灰暗，但其绘画笔触如同青花一样，笔法细腻严谨，没有烧飞和过度模糊的现象，比元代进步很多。

类似的造型与纹饰亦可见于北京故宫博物院之藏品，呈现明洪武时期釉里红器的典型特征。

三、明永乐青花釉里红

永乐时期陶瓷工艺获得良好的发展，除了白瓷、红釉及青花瓷的品质卓越之外，釉里红的烧制技术也精进不少，成功烧出蓝色与红色双色鲜明的青花釉里红。

图三所示为震旦博物馆收藏的明永乐青花釉里红梅瓶，瓶口突出圆唇，颈部短，肩部丰圆饱满，腹部深长且上宽下窄，表面绘画龙纹、云朵及汹涌的海水，组成波涛云龙纹之图样。

龙纹、火焰珠纹及部分云纹以铜为着色剂绘画，海水波涛和部分云纹则以苏麻离青料绘画，整体罩上透明釉后高温烧成青花釉里红。红蓝二色对比鲜明，画面富有层次，突显龙纹遒劲威猛的精神。

相同的纹饰亦可见于景德镇珠山官窑遗址出土的明永乐梅瓶上，同属双色并用之釉下彩绘作品。

四、明宣德青花釉里红

宣德时期陶瓷工业承袭永乐时期的基础而继续发展，既有青花、釉里红分开制作的单色釉下彩绘，也有二者并用的双彩作品。

例如图四为明宣德青花釉里红盖碗，碗口外敞，器腹略深，底下具有圈足，碗盖状如浅覆盆，盖沿外侈与碗口相合，表面以莲瓣纹、赶珠云龙纹、蕉叶纹及弦纹为饰。

蓝色纹样以苏麻离青料绘画，颜色深浓靓丽，并有黑疵斑点，红色纹样以铜为着色剂绘画，呈色鲜艳秾丽，具有晕散之感。

由于这二种彩料所需要的温度不同，能在同一件器物上烧造成功实属不易，非常难得。

明宣德 · 青花釉里红盖碗

青花和釉里红的烧成温度不同，在一件器物上成功烧出二种秾丽的色彩，实属不易。（图四）

图片来源：《明代宣德官窑菁华特展图录》，页166，图56。

五、清康熙釉里三色

“釉里三色”使用钴、铜、铁等三种着色剂在素坯上面绘画纹饰，施加透明釉之后，高温烧制成器，为清代康熙时期的特有产品。

图五为清康熙釉里三色山水笔筒，此器呈圆口、直壁、筒形腹、平底之状，胎体表面先以局部减地成浅浮雕的技法制作出人物泛舟山水图，然后再用钴料与铜、铁着色剂上色，遍施一层透明釉后高温送烧。

钴料所绘为蓝色青花，铜着色剂绘出釉里红色，铁着色剂则烧成豆青青色，淡雅的色调与图绘内容相得益彰，呈现高雅秀逸的美感。A

清康熙 · 釉里三色山水笔筒

此器以钴、铜、铁三种着色剂绘画纹饰，高温烧成蓝色青花、釉里红色及豆青青色。（图五）

图片来源：《故宫清瓷图录－康熙窑雍正窑》，页166，图56。

釉下彩绘瓷的颜色种类虽然不多，但是从元代开始一直延续到清代，在古代陶瓷史上具有重要的地位。下期将以釉上彩绘为题，介绍金代红绿彩和明清五彩器的特色。

明永乐
青花缠枝花卉纹大扁壶

BOOK
震旦博物馆
出版丛书介绍

明青花瓷鉴赏

明代于景德镇设立御器厂，专门烧造宫廷用瓷，青花瓷器在朝廷的支持下发展，胎体和釉料都有长足的进步，除了产量庞大之外，造型、纹饰及钴蓝颜色也会随着内外环境的更迭而改变，展现丰富多元的面貌。本书收录明青花瓷器94件，以图文并陈的方式细加说明各器的特色。书前导论由古器物学专家吴棠海先生执笔，提纲挈领的叙述明代青花瓷的演变过程，与钴料、笔触、纹饰、年款等各项特色，带领读者进入明代青花瓷的殿堂。A

明隆庆
青花云鹤缠枝莲纹大罐

明宣德
青花鱼藻纹梅瓶

【内容精选】

1、图版按照洪武、永乐、宣德、正统、成化……等年号次序排列，轻松掌握明代各朝的主要品类。
2、另立“年款”、“外销瓷”和“青花与其他彩类”等单元，方便读者聚焦于专题上，进行深入的比较与鉴赏。
3、利用多角度的照片和局部特写，提供各件器物的全貌与细部特征。部分器物采环物摄影法拍摄后，以平展图的形式呈现环体纹饰的全貌。
4、“明青花瓷概论”一文分为上下二部分，上半部从发展史的角度介绍明官窑青花瓷的概况；下半部依主题分类法，阐述明青花之钴料、笔触、纹饰及年款，青花与其他技法之运用，以及明末漳州窑外销瓷的特色，为读者奠定鉴赏的基础。

玉器发展史系列

• 红山玉器 • 商代玉器 • 西周玉器 • 春秋玉器 • 战国玉器
• 汉代玉器 • 唐宋元明清玉器

馆藏精选系列

• 藏品图录 • 文物精粹 • 古玉选粹1 • 佛教文物选粹1
• 佛教文物选粹2 • 汉唐陶俑 • 青花瓷鉴赏
• 元青花瓷鉴赏 • 明青花瓷鉴赏

馆际合作系列

• 芮国金玉选粹—陕西韩城春秋宝藏

鉴赏研究系列

• 认识古玉新方法 • 传统与创新—先秦两汉动物玉雕
• 玉见设计—中国古玉形纹设计特展

书籍销售点

大陆地区｜北京：罐子书屋、韫玉斋、中国文物书店、锦祥堂
上海：震旦博物馆、罐子书屋

台湾地区｜北部：三民书局、汗牛文物艺术书店、华典文物书店、乐学书局、榜林文物书店、CANS艺术、新闻杂志、蕙风堂、世界书局。南部：库存书书社（高雄）

●大陆地区
86-21-58408899转606博物馆商店
●台湾地区
886-2-2345-8088转 1721 游小姐
●官方网站
www.auroramuseum.cn

三月

馆藏精粹赏析

元 青花锦香亭人物故事图大罐

高28公分／震旦博物馆提供

文／吴棠海 · 图／震旦博物馆

元代青花瓷的纹饰题材丰富，除了虫鱼鸟兽和花草树木之外，还有一些来自戏曲小说的人物故事图，如本期所要赏析的锦香亭图大罐即是此类作品。

此件青花大罐的造型呈圆口、突唇、短直颈、斜肩、鼓腹下收之状，它的胎体灰白，内部带有一些黄褐色的杂质，釉面白中带青，肥厚莹润，质感乳浊，属于元代青花瓷的胎釉特征。

大罐颈部勾画海水纹，以重复性的布局呈现一波接着一波的汹涌水势。肩部绘画朝上仰放或向下垂悬的牡丹，以斜曲的枝叶串接为连续性的图案。腹部绘画锦香亭图为主纹，近底部环绕一圈莲瓣框内填云头圆珠纹。

锦香亭图出自元代杂剧《孟月梅写恨锦香亭》，内容叙述唐玄宗时期，进士陈圭与孟家闺女孟月梅二人，从相恋、分离到团圆的故事。此罐撷取最初的情节，利用亭阁、花木及相关人物，还原才子佳人一见钟情的场景。

所有纹饰皆以进口的苏麻离青料绘画而成，颜色深浓靓丽如蓝宝石，绘画笔触粗细并用，画面丰富，风格活泼而自然。A

送温暖 迎春晖

震旦集团向月星敬老院捐赠家具物资

图·文／震旦集团

2月17日下午，震旦家具徐汇区责任中心同仁们来到了月星敬老院，并向院方捐赠了一批家具物资，为老人们送上了一份温暖的关怀！

走进月星敬老院

上海月星敬老院是普陀区民政局下属的一家养老机构，于2006年4月正式投入使用。敬老院坐落于中环线以西、桃浦路以北、子洲路672号，处于民丰世纪苑、中鼎豪园、上海家园、清涧小区等众多社区的环抱之中。环境优美整洁，交通便捷，总面积2758平方米，绿化面积达850平方米。月星敬老院的中庭是整个建筑中的一个亮点，鸟语花香，满眼绿色，不但让入住老人有一个舒适宽敞的生活照料空间，更让老人拥有在家的温馨氛围。

月星敬老院有房间33个，核定床位110张，根据不同需求，院内设有双人间、三人间、四人间、五人间。另根据老人不同的身体状况，将居室分为自理和半自理以及专护三种类型。每个房间都配有彩电、空调以及独立的卫生间。该院从2018年开始开展长护险服务，围绕老人这一特殊弱势群体组成了完整合理的人员编制，有院长、院长助理、主任、医生、兼职营养师等。

徐汇责任中心同仁李志超搬运物资、组装椅子。

开业十六年，在市、区各级领导的关心指导下，月星敬老院一贯坚持“专属呵护，以人为本；亲其所爱，乐其所为”的服务宗旨，以“帮天下儿女分忧，给天下父母解难，为老人创建一个心灵宜居的家园”为愿景目标，不断提升服务质量，树立一流的服务窗口形象，为入住老人提供舒适、温馨的生活环境，维护个性与尊严，帮助他们恢复或维持身心健康水平。该院在2019年的上海市养老服务质量监测中获得普陀区第一名的优良成绩。

丰富文娱活动设施，提升生活质量

月星敬老院工作人员十分理解老人们，除了平时关注他们物质生活上的需要，还时刻关注每位老人的情绪状态，并积极寻找对策，举办一些有意义的小活动，开展文艺演出、手工制作等多种形式的娱乐活动，满足老人的精神生活需求。

文娱活动是非药物治疗的重要部分，为进一步丰富该院特色活动，震旦集团提供休闲座椅及休憩沙发，为老人们开展文娱活动创造更多便利，老人们可以借助休闲椅聚在一起，积极参与小活动，帮助他们在安享晚年的时光里也能尽情找寻乐趣，感受闲情逸致，提升晚年生活质量。

当天，徐汇责任中心同仁们通力合作，将物资码放整齐，同仁李志超还在现场组装休闲椅的附带桌板，一边安装一边向院方人员介绍小桌板的使用功能，院方人员也兴致勃勃地上手操作体验。

做慈善事业的行动者，当爱心奉献的传播者

公益是有温度的事业，是全社会的共同责任，也是构建和谐社会的重要一环。现今，企业在努力发展业绩的同时，也更积极主动地承担起社会责任。

成立56年来，震旦集团积淀了良好的企业文化和丰富的人文主义精神，走过多年公益之路，始终在用自己的方式持续奉献爱心。未来，震旦集团也将持续把社会责任扛在肩，身体力行，践行公益，并号召更多同仁有一分光，发一分热，做慈善事业的行动者，当爱心奉献的传播者。

震旦月刊 AURORA MONTHLY

欢迎订阅

立即加入震旦集团网络会员

A. 登录会员 享有四大优惠

1. 免费订阅电子版《震旦月刊》
2. 获得讲堂、研讨会、展示会等活动优惠讯息
3. 不定期优先获得震旦相关产业会员优惠
4. 增订／取消电子报、修改个人资料

B. 给您两大平台

下载阅读

登入会员下载电子版月刊

多屏阅读

不论是PC桌机、平板、手机皆可阅读

立即扫描

加入网络会员

• 客服专线：400-920-6568、800-820-0168

震旦智能装备

上海市嘉定区嘉新公路388号

服务热线 800-820-0168

www.aurora.com.cn/AIE

震旦 AURORA

文物的守护者
Guarding Relics of the Past

震旦博物館
AURORA MUSEUM

开馆时间：周二至周日（周一休馆）10:00 - 17:00, 周五延长至 21:00
Opening Hours: 10:00-17:00, Fridays extended to 21:00, Closed on Mondays
Website: www.auroramuseum.cn
Tel: +(8621) 5840 8899